

EL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DEL PERSONAL DE LAS DIFERENTES
UNIDADES DEL EJÉRCITO DE GUATEMALA INVOLUCRADAS
EN LA INTEGRACIÓN DE CONTINGENTES DESPLEGADOS EN
DIFERENTES MISIONES DE PAZ DE LA ORGANIZACIÓN
DE LAS NACIONES UNIDAS

Una tesis presentada a la Facultad del Ejército de EE.UU.
Colegio de Comando y Estado Mayor en el cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de

MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES
Estudios Generales

Por

REMBER OMAR VASQUEZ MONTEPEQUE, MAYOR DEL EJERCITO DE GUATEMALA
Licenciado en Administración de Recursos y Tecnología, Universidad Galileo, Guatemala. C.A.,

WHINSEC

2017

Aprobado para su publicación; distribución es ilimitada. En los Estados Unidos de América la determinación de Uso Justo o la autorización de derechos de autor han sido obtenidas para el uso de imágenes, mapas, gráficos y cualesquiera otros materiales incorporados en el manuscrito. El autor puede estar sujeto a más restricciones en su país de origen, en cuyo caso, la publicación posterior o venta de este manuscrito con derecho de autor no es permisible.

REPORT DOCUMENTATION PAGE				<i>Form Approved</i> <i>OMB No. 0704-0188</i>	
Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing this collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Department of Defense, Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports (0704-0188), 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302. Respondents should be aware that notwithstanding any other provision of law, no person shall be subject to any penalty for failing to comply with a collection of information if it does not display a currently valid OMB control number. PLEASE DO NOT RETURN YOUR FORM TO THE ABOVE ADDRESS.					
1. REPORT DATE (DD-MM-YYYY) 23-05-2017		2. REPORT TYPE Master's Thesis		3. DATES COVERED (From - To) AUG 2016 – MAY 2017	
4. TITLE AND SUBTITLE El Mejoramiento de la Efectividad del Personal de las Diferentes Unidades del Ejército de Guatemala Involucradas en la Integración de Contingentes Desplegados en Diferentes Misiones de Paz de la Organización de las Naciones Unidas				5a. CONTRACT NUMBER	
				5b. GRANT NUMBER	
				5c. PROGRAM ELEMENT NUMBER	
				5d. PROJECT NUMBER	
6. AUTHOR(S) MAJ Rember Omar Vasquez Montepeque				5e. TASK NUMBER	
				5f. WORK UNIT NUMBER	
				8. PERFORMING ORG REPORT NUMBER	
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) U.S. Army Command and General Staff College ATTN: ATZL-SWD-GD Fort Leavenworth, KS 66027-2301				10. SPONSOR/MONITOR'S ACRONYM(S)	
9. SPONSORING / MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)				11. SPONSOR/MONITOR'S REPORT NUMBER(S)	
12. DISTRIBUTION / AVAILABILITY STATEMENT Approved for Public Release; Distribution is Unlimited					
13. SUPPLEMENTARY NOTES					
14. ABSTRACT La participación del Ejército de Guatemala en operaciones de paz de la ONU es importante porque le permite a Guatemala proyectarse internacionalmente en tan loable labor; asimismo, dota de experiencia a los soldados que participan en dichas operaciones; sin embargo, las unidades militares regulares que se involucran en el proceso proporcionando a su personal para la integración de los contingentes se ven afectadas en el cumplimiento de sus misiones por no contar con la cantidad suficiente de elementos disponibles. El presente trabajo investigativo formula la pregunta ¿Cómo mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU y se enfoca en encontrar brechas en la integración de los contingentes por medio de la herramienta DOTMLPF (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Materiales, Liderazgo, Personal, Instalaciones) con la cual se identifican las deficiencias en el proceso; esto con el fin de cumplir con la misión tan importante como lo es el mantenimiento de la paz sin afectar a las unidades regulares del Ejército de Guatemala.					
15. SUBJECT TERMS					
16. SECURITY CLASSIFICATION OF:			17. LIMITATION OF ABSTRACT (U)	18. NUMBER OF PAGES 71	19a. NAME OF RESPONSIBLE PERSON
a. REPORT (U)	b. ABSTRACT (U)	c. THIS PAGE (U)			19b. PHONE NUMBER (include area code)

Standard Form 298 (Rev. 8-98)
Prescribed by ANSI Std. Z39.18

MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES

PAGINA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Name of Candidate: Major Rember O. Vásquez Montepeque

Thesis Title: El Mejoramiento de la Efectividad del Personal de las Diferentes Unidades del Ejército de Guatemala Involucradas en la Integración de Contingentes Desplegados en Diferentes Misiones de Paz de la Organización de las Naciones Unidas

Approved by:

_____, Thesis Committee Chair
Edwin C. Roldan, Ed. D.

_____, Member
COL Francisco R. Rivera Pérez, MBA

_____, Member
MAJ Rafael Novaes da Conceição, MS

Accepted this 23rd day of May 2017 by:

_____, Director, Graduate Degree Programs
Prisco R. Hernández, Ph.D.

The opinions and conclusions expressed herein are those of the student author and do not necessarily represent the views of the U.S. Army Command and General Staff College or any other governmental agency. (References to this study should include the foregoing statement.)

ABSTRACTO

EL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DEL PERSONAL DE LAS DIFERENTES UNIDADES DEL EJÉRCITO DE GUATEMALA INVOLUCRADAS EN LA INTEGRACIÓN DE CONTINGENTES DESPLEGADOS EN DIFERENTES MISIONES DE PAZ DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, por el Mayor Rember O. Vásquez Montepeque, Ejército de Guatemala, 71 páginas.

La participación del Ejército de Guatemala en operaciones de paz de la ONU es importante porque le permite a Guatemala proyectarse internacionalmente en tan loable labor; asimismo, dota de experiencia a los soldados que participan en dichas operaciones; sin embargo, las unidades militares regulares que se involucran en el proceso proporcionando a su personal para la integración de los contingentes se ven afectadas en el cumplimiento de sus misiones por no contar con la cantidad suficiente de elementos disponibles.

El presente trabajo investigativo formula la pregunta ¿Cómo mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU y se enfoca en encontrar brechas en la integración de los contingentes por medio de la herramienta DOTMLPF (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Materiales, Liderazgo, Personal, Instalaciones) con la cual se identifican las deficiencias en el proceso; esto con el fin de cumplir con la misión tan importante como lo es el mantenimiento de la paz sin afectar a las unidades regulares del Ejército de Guatemala.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por la oportunidad, por ser mi guía y consuelo en todo momento y por acompañarme a lo largo de este proceso de investigación y aprendizaje y por permitirme finalizar este proyecto.

A mi esposa Edelmira Escobar, a mis hijos Carlos, Daniel y Josué por ser mi inspiración, mi apoyo moral y mi soporte en este proceso investigativo y sin cuyo apoyo no hubiera podido culminar esta importante tarea.

A mi patria Guatemala y a mi Ejército por brindarme la oportunidad de estudiar en los Estados Unidos de América el curso de Estado Mayor para adquirir conocimientos nuevos que serán de beneficio para la continua profesionalización de la institución armada. A los Estados Unidos de América, a su Ejército y en especial al Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC) por brindarme la oportunidad de participar en la Maestría en Artes y Ciencias Militares.

A mi honorable comité de tesis, Doctor Edwin Roldán, Coronel Francisco Rivera Pérez del Ejército de Guatemala y al Mayor Rafael Novaes del Ejército Brasileño por guiarme con sus conocimientos, por su profesionalismo, por su apoyo desinteresado y por su tiempo invertido en este documento que sin duda alguna será de beneficio para el Ejército de Guatemala.

A los compañeros militares norteamericanos, de América Latina y a los instructores por su apoyo, por compartir sus experiencias y conocimientos, lo cual fue de mucha ayuda en todos los aspectos en esta investigación; asimismo, por su tiempo compartido en aulas en pro de la profesionalización militar individual lo cual se verá reflejado en nuestros futuros puestos a los cuales seremos asignados.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES PAGINA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	iii
ABSTRACTO	iv
AGRADECIMIENTOS	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
ACRÓNIMOS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN	1
Pregunta de Investigación Primaria	4
Pregunta de Investigación Secundaria	5
Supuestos	5
Definiciones	6
Alcance	10
Limitaciones.....	11
Delimitaciones	11
Importancia del Estudio	11
CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
Leyes y Reglamentos del Ejército de Guatemala	12
Fundamentos Legales para la Participación del Ejército de Guatemala en Operaciones de Paz de las Naciones Unidas.....	13
Carta de las Naciones Unidas.....	17
Propósitos.....	17
Artículo 43	17
Artículo 45	18
Fuentes Abiertas	18
Herramienta DOTMLPF	26
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	29
Metodología de la Investigación.....	29
Metodología de Análisis	30

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS.....	32
Ventajas	32
Desventajas	35
Análisis DOTMLPF.....	36
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
BIBLIOGRAFÍA	59

ACRÓNIMOS

ALCOPAZ	Asociación Latinoamericana de Centros de Entrenamiento para Operaciones de Paz
ARFORGEN	Proceso de Generación de Fuerza del Ejército (Por sus siglas en inglés)
CEA	Conferencia de Ejércitos Americanos
CFAC	Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas.
CHDS	Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa. (Por sus siglas en inglés)
CMM	Centro Médico Militar
COE	Equipo Propiedad de los Contingentes. (Por sus siglas en inglés)
CPRG	Constitución Política de la República de Guatemala
CPTM	Material de Entrenamiento para el Pre-despliegue. (Por sus siglas en inglés)
CREOMPAZ	Comando Regional de Entrenamiento de Operaciones de Mantenimiento de Paz
DOEMDN	Dirección de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa Nacional
DOPAZ	Dirección de Operaciones de Paz
DOTMLPF	Doctrina, Organización, Entrenamiento, Materiales, Liderazgo, Personal, Instalaciones. (Por sus siglas en Inglés)
DPKO	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. (Por sus siglas en inglés)
EMDN	Estado Mayor de la Defensa Nacional
FMP	Fuerza Multinacional Provisional
GUAMPCOY	Compañía de Policía Militar de Guatemala. (Por sus siglas en inglés)
GUASFOR	Fuerzas Especiales de Guatemala. . (Por sus siglas en inglés)

MINUGUA	Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala
MINUSTAH	Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización de Haití
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
MOU	Memorándum de Entendimiento. (Por sus siglas en inglés)
ONU	Organización de las Naciones Unidas
TOE	Tabla de Organización y Equipo
URNG	Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca
WHINSEC	Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (Por sus siglas en inglés)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Primer contingente guatemalteco desplegado en Haití año 1994 “Formación”	1
Figura 2.	Contingente guatemalteco (GUAMPCOY) desplegado en Haití. “Medal Parade”	2
Figura 3.	Soldados del contingente guatemalteco desplegado en la República Democrática del Congo (GUASFOR) “Descenso de helicóptero”	4
Figura 4.	Entrenamiento multinacional impartido en CREOMPAZ. “Curso Integrado de Naciones Unidas”	33
Figura 5.	Clausura de entrenamiento impartido en CREOMPAZ. “Curso Integrado de Naciones Unidas”	34
Figura 6.	Entrenamiento impartido en CREOMPAZ. “Primeros auxilios”	43
Figura 7.	Entrenamiento impartido en CREOMPAZ. “Entrenamiento multinacional”	45
Figura 8.	Equipo utilizado por el personal guatemalteco del contingente MONUSCO. “Equipo”	47
Figura 9.	Personal guatemalteco del contingente MONUSCO. “Arribo a instalaciones en la República Democrática del Congo”	54

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la paz y el progreso no puede terminar en pocos años ya sea con la victoria o la derrota. En la búsqueda de la paz y el progreso, con sus ensayos y sus errores, sus éxitos y sus fracasos, nunca podemos relajarnos y nunca podemos abandonar.

— Dag Hammarskjöld
Secretario General de las Naciones Unidas (1953-1961)

Guatemala participa con dos contingentes en misiones de paz de la Organización de Naciones Unidas (ONU), siendo ellas la Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización en Haití (MINUSTAH) tal como se puede apreciar en la figura 1 y 2; y en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO), figura 3. Para integrar los contingentes es necesario recurrir a personal de diferentes unidades militares regulares, lo que conlleva a la limitación de personal, reduciendo así la operatividad de las mismas.



Figura 1. Primer contingente guatemalteco desplegado en Haití año 1994 “Formación”

Fuente: Ejército de Guatemala, Dirección de Operaciones de Paz.

Las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas ayudan a los países desgarrados por conflictos a crear las condiciones para una paz duradera. El mantenimiento de la paz ha demostrado ser una de las herramientas más eficaces a disposición de las Naciones Unidas para ayudar a los países a recorrer la vía difícil que va del conflicto a la paz.

El mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se basa en ventajas singulares, como la legitimidad, la distribución de la carga y la capacidad de desplegar y mantener efectivos militares y de policía en cualquier parte del mundo, integrándolos con el personal de paz civil, para promover el cumplimiento de mandatos multidimensionales.¹



Figura 2. Contingente guatemalteco (GUAMPCOY) desplegado en Haití. “Medal Parade”

Fuente: Ejército de Guatemala, Dirección de Operaciones de Paz.

¹ Departamento de Operaciones de Mantenimiento de Paz, “Qué es el Mantenimiento de la Paz,” Naciones Unidas, 2016, acceso 1 de noviembre de 2016, <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/peacekeeping.shtml>.

Según la Carta de Naciones Unidas de la cual Guatemala es signataria, en el artículo cuarenta y tres dice: Todos los miembros de las Naciones Unidas, con el fin de contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, se comprometen a poner a disposición del Consejo de Seguridad, cuando éste lo solicite, y de conformidad con un convenio especial o con convenios especiales, las fuerzas armadas, la ayuda y las facilidades, incluso el derecho de paso, que sean necesarias para el propósito de mantener la paz y la seguridad internacionales.²

En tal sentido, Guatemala participa en misiones de paz desde el año 1994, tomando como base las leyes y reglamentos nacionales e internacionales con el fin de coadyuvar a la búsqueda de la tan anhelada paz mundial; dicha acción ha traído a las fuerzas armadas y por ende al país, el reconocimiento a nivel mundial por la dedicación y esfuerzo del personal que es entrenado bajo los estándares y directrices de Naciones Unidas.

Los soldados guatemaltecos han puesto todo el empeño en la lucha por la paz mundial, incluso han ofrendado su vida en busca de tan anhelado precepto, tal es el caso de ocho soldados de fuerzas especiales que murieron en combate en el año dos mil seis en las Misión de Naciones Unidas en la República Democrática del Congo.

Por tal razón, en este proyecto de investigación se pretende encontrar la viabilidad para mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de

² Naciones Unidas, *Carta de las Naciones Unidas*, “Acción En Caso de Amenazas a la Paz, Quebrantamientos de la Paz O Actos de Agresión”, Capítulo VII, Artículo 43 (San Francisco, CA: Naciones Unidas, 26 de junio de 1945).

Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU.



Figura 3. Soldados del contingente guatemalteco desplegado en la República Democrática del Congo (GUASFOR) “Descenso de helicóptero”

Fuente: Ejército de Guatemala, Dirección de Operaciones de Paz.

Pregunta de Investigación Primaria

¿Cómo mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU?

Pregunta de Investigación Secundaria

Para evaluar de una manera adecuada la pregunta principal, es necesario hacer las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Qué beneficios obtiene Guatemala en las relaciones internacionales, al seguir participando en misiones de paz?
2. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza Ejército de Guatemala para efectuar relevos de contingentes?
3. ¿Cómo afecta a las unidades que aportan personal para la creación de los contingentes?
4. ¿Con que frecuencia se efectúa los relevos de contingentes?

Supuestos

Considerando el espectro de las misiones de paz y por ende la dificultad de integrar contingentes que cumplan con los estándares que la institución internacional en mención establece, se debe considerar los siguientes supuestos:

1. La República de Guatemala continuará la participación en operaciones de paz, como parte de su política exterior.
2. El Ejército de Guatemala tiene capacidad económica para incrementar la Tabla de Organización y Equipo (TOE).
3. Que las misiones de paz donde el Ejército de Guatemala participa, no sean reducidas en personal y equipo.
4. El Ejército de Guatemala cuenta con instalaciones adecuadas para albergar el personal que integran los contingentes en pre y post despliegue.

Definiciones

Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas (CFAC): Es un organismo internacional especializado de carácter militar en el desempeño de sus funciones y está instituida para contribuir a la seguridad, al desarrollo e integración militar de la región, realizar Operaciones Humanitarias y Operaciones de Mantenimiento de Paz en el marco de las Naciones Unidas, conforme al ordenamiento jurídico de cada país.³

La “CFAC” se instalará en uno de los países cuyas Fuerzas Armadas o Ejército es miembro de la Conferencia, denominándose país sede, cuya duración será de un año, rotándose en el siguiente orden: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y otros de acuerdo a la fecha de incorporación.⁴

Contingente: Grupo de soldados que aporta un país de los que dispone el mando en operaciones de paz, estos elementos forman parte del componente militar en una misión de paz, en el caso de Guatemala se participa en dos misiones actualmente, los cuales son: Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) y Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO).

CREOMPAZ: Comando Regional de Entrenamiento de Operaciones de Mantenimiento de Paz, ubicado en el Departamento de Cobán, Guatemala, es el

³ Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas, “Naturaleza y fines,” Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas, 2013, acceso 5 de enero de 2017, <http://www.cfac.mil.ni/contenido/cfac/presentacion-nf.html>.

⁴ Ibid.

Comando encargado de impartir entrenamiento en la región referente a operaciones de paz.

Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DPKO): El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz proporciona dirección política y ejecutiva a las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en todo el mundo, además se mantiene en contacto con el Consejo de Seguridad, con las partes en conflicto, así como con los países que aportan contingentes, fuerzas de policía y contribuciones financieras, con miras a cumplir los mandatos del Consejo de Seguridad. El Departamento trabaja para integrar los esfuerzos de las Naciones Unidas, y de las entidades gubernamentales y no gubernamentales en el contexto de las operaciones de mantenimiento de la paz.⁵

Dirección de Operaciones de Paz (DOPAZ): Dirección perteneciente al Estado Mayor de la Defensa Nacional (EMDN) cuya misión es Asesorar al Alto Mando del Ejército de Guatemala en temas relacionados con la participación de personal y unidades militares regulares; asimismo, enlazar con diversos organismos gubernamentales y no-gubernamentales; nacionales, regionales e internacionales, para fortalecer los esfuerzos de participación en Operaciones de Paz de la Organización de Naciones Unidas.⁶

⁵ Naciones Unidas, “Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz,” Naciones Unidas, 2015, acceso 6 de abril de 2017, <http://www.un.org/es/peacekeeping/about/dpko/>.

⁶ Ejército de Guatemala, “Dirección de Operaciones de Paz,” Ejército de Guatemala, 2016, acceso 6 de abril de 2017, <http://www.mindef.mil.gt/onu/dopaz/misionvision.html>.

Doctrina Capstone: También llamada: Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas: Principios y Directrices. Este documento establece los principios rectores y los objetivos básicos de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, así como los principales factores que contribuyen a su éxito sobre el terreno. También sienta una base para el desarrollo de materiales para la formación del personal militar, policial y civil que se prepara para prestar servicio en las misiones.⁷

DOTMLPF: Es un término conjunto y metodología de análisis que se originó en el Ejército de Estados Unidos el cual significa doctrina, organización, adiestramiento, material, equipo, liderazgo, personal e instalaciones. Cada dominio de DOTMLPF es un área que proporciona enfoque para los oficiales ejecutores que quieren investigar soluciones, productos y servicios a fin de satisfacer las capacidades necesarias descritas en las órdenes del Departamento de Defensa.⁸

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH): Se estableció el 1 de junio de 2004 por la resolución S/RES/1542 (2004) del Consejo de Seguridad. Esta misión de las Naciones Unidas fue la sucesora de una Fuerza Multinacional Provisional (FMP) autorizada por el Consejo de Seguridad en febrero de

⁷ Naciones Unidas, “Recursos,” Naciones Unidas, 2016, acceso 6 de mayo de 2017, <http://www.un.org/es/peacekeeping/resources/policy.shtml>.

⁸ The Commonwealth Institute, “Total Army Analysis,” The Commonwealth Institute, 2017, acceso 15 de abril de 2017, <http://www.comw.org/qdr/fulltext/08TAA.pdf>.

2004, después de que el Presidente Bertrand Aristide partiera de Haití para el exilio, en el periodo posterior al conflicto armado que se extendió a varias ciudades en todo el país.⁹

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO): Esta misión ha sido autorizada a utilizar todos los medios necesarios para cumplir su mandato relativo, entre otros aspectos, a la protección de los civiles, el personal humanitario y los defensores de los derechos humanos que se encuentren en peligro inminente de sufrir violencia física y apoyar al Gobierno de la República Democrática del Congo en sus iniciativas de estabilización y consolidación de la paz.¹⁰

Operaciones de Imposición de la Paz: No cuentan con el consentimiento del Estado en el que se actúa, y contemplan el uso activo de la fuerza para imponer determinado mandato del Consejo de Seguridad.¹¹

Operaciones de Mantenimiento de la Paz: Las operaciones de paz son uno de los medios utilizados por las Naciones Unidas para mantener la paz y la seguridad internacionales. Dichas actividades están integradas por fuerzas internacionales bajo el mando de Naciones Unidas y contribuyen a apoyar la vigilancia y resolver conflictos

⁹ Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití “Establecimiento de un Entorno Seguro y Estables,” Naciones Unidas, 2016, acceso 7 de enero de 2017, <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minustah/>.

¹⁰ Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo, “Protección de los Civiles y Consolidación de la Paz en la República Democrática del Congo,” Naciones Unidas, 2010, acceso 7 de enero de 2017,” <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/monusco/>.

¹¹ Joana Abrisketa, ed., *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo* (Bilbao, ES: HEGOA Universidad del País Vasco, 2006), s.v. “Operaciones de Paz,” acceso 7 de enero de 2017, <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/164>.

entre países hostiles y entre comunidades hostiles dentro de un mismo país, este tipo de operación requiere el consentimiento de las parte. Esta técnica innovadora del mantenimiento de la paz acuñada por Naciones Unidas, se basa en el concepto de que “un soldado es un catalizador de la paz no un instrumento de guerra.”¹²

Reemplazo: Es el individuo destinado a llenar una vacante que se produzca en una unidad u organización militar. De acuerdo a esta definición, es reemplazo todo aquel que está destinado o que es empleado para llenar una vacante que anteriormente ha estado cubierta.¹³

Unidad de reemplazos: Unidades de diferentes dimensiones cuyo propósito es formar y preparar personal para renovar a personal con mayor antigüedad en un puesto o en alguna misión.

Alcance

El tema de operaciones de paz es bastante amplio; actualmente Guatemala participa en ocho misiones de paz alrededor del mundo; sin embargo, en este documento el autor se enfocará exclusivamente en el proceso de pre y post despliegue de los contingentes de MINUSTAH y MONUSCO; se excluyen los oficiales de Estado Mayor (STAFF), los Observadores Militares (MILOBS) y cualquier otro empleo de Naciones Unidas.

¹² Centro de Información de las Naciones Unidas, “Operaciones de Paz de Naciones Unidas,” Naciones Unidas, 2017, acceso 10 de enero de 2017, <http://www.cinu.mx/temas/paz-y-seguridad/operaciones-de-mantenimiento-d/>.

¹³ República de Guatemala, *Manual de Personal* (Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2010), 26.

Limitaciones

El desarrollo de este tema representa algunas limitaciones las cuales se tomarán en consideración en este documento. Obtener la información requerida desde Guatemala, debido al factor tiempo-distancia limitará la interacción directa con personal que trabaja en el campo de misiones de paz y el acceso a documentos; de igual manera se plantea como limitación el requerimiento de información la cual puede tener la clasificación de reservado, cuyos documentos no pueden ser tomados como apoyo a la presente tesis por la naturaleza de su contenido, sin embargo, se podrá tomar como referencia documentos no clasificados.

Delimitaciones

Este proyecto de investigación se enfocará a partir del año 2004, fecha en la cual Guatemala inició su participación en la MINUSTAH, de igual manera se delimita la investigación únicamente al Ejército de Guatemala y las fuerzas que lo integran.

Importancia del Estudio

El presente proyecto de investigación conlleva una gran importancia, debido a que pretende mejorar la efectividad del personal para efectuar los relevos de los contingentes militares del Ejército de Guatemala que se encuentran desplegados, lo que permitiría aumentar la operatividad de las unidades involucradas en el proceso, sin que esto genere demasiados perjuicios.

Asimismo, permite que la República de Guatemala pueda tener una proyección destacada en el mundo por medio de la participación en misiones de paz de las Naciones Unidas.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La participación en misiones de paz de la ONU representa no solo el cumplimiento de compromisos como miembro de esa organización, sino la evidencia de una actitud de involucramiento y participación en los esfuerzos de paz a nivel mundial y de respeto por los derechos humanos.

— Coronel Ismael Cifuentes
Director de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa Nacional
Ejército de Guatemala

El presente capítulo está dividido en cuatro secciones, la primera se refiere a las leyes y reglamentos del Ejército de Guatemala, la segunda a la documentación legal del Ejército de Guatemala para participar en operaciones de paz de las Naciones Unidas, la tercera a fuentes abiertas, las cuales consisten en diferentes literaturas que se consideren fundamentales en la investigación, tales como libros, revistas, periódicos, reportajes, ensayos, tesis, entre otros y la cuarta a la herramienta DOTMLPF.

Leyes y Reglamentos del Ejército de Guatemala

La integración, organización y fines del Ejército se encuentra plasmada en la Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG) en su artículo 244, el cual dice: “El Ejército de Guatemala, es una institución destinada a mantener la independencia, la soberanía y el honor de Guatemala, la integridad del territorio, la paz y la seguridad interior y exterior. Es único e indivisible, esencialmente profesional, apolítico, obediente y no deliberante. Está integrado por fuerzas de tierra, aire y mar.

Su organización es jerárquica y se basa en los principios de disciplina y obediencia.”¹⁴

Esta misma ley en su artículo 250 establece el régimen legal del Ejército el cual dice: El Ejército de Guatemala se rige por lo preceptuado en la Constitución, su Ley Constitutiva y demás leyes y reglamentos militares.

Partiendo de la descripción anterior, la Ley Constitutiva del Ejército establece que el Ejército de Guatemala es la Institución destinada a mantener la independencia, la soberanía y el honor de Guatemala, la integridad del territorio, la paz y la seguridad interior y exterior.¹⁵

Fundamentos Legales para la Participación del Ejército de Guatemala en Operaciones de Paz de las Naciones Unidas.

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 149 establece lo siguiente: Guatemala normará sus relaciones con otros Estados, de conformidad con los principios, reglas y prácticas internacionales con el propósito de contribuir al mantenimiento de la paz y la libertad, al respeto y defensa de los derechos humanos, al fortalecimiento de los procesos democráticos e instituciones internacionales que garanticen el beneficio mutuo y equitativo entre los Estados.¹⁶

¹⁴ Congreso de la República de Guatemala, *Constitución Política de la República de Guatemala* “Ejército”, Título V, Capítulo V., Artículo 244, (17 de mayo de 2010), acceso 9 de noviembre de 2016. <http://cc.gob.gt/constitucionpolitica/>.

¹⁵ Congreso de la República de Guatemala, *Ley Constitutiva del Ejército* “Principios Fundamentales,” Título I, Capítulo Único, Artículo 1, (10 de enero de 1991), acceso 9 de noviembre de 2016, http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_gtm_decreto_72-90.pdf.

¹⁶ Congreso de la República de Guatemala, *Constitución Política de la República de Guatemala* “Relaciones Internacionales del Estado,” Título III, Capítulo III, Artículo 149, (17 de mayo de 2010), acceso 9 de noviembre de 2016, <http://cc.gob.gt/constitucionpolitica/>.

Por lo tanto, siendo ésta la máxima ley de Guatemala, avala la participación en misiones de paz del Ejército de Guatemala y en la cual están basados los acuerdos gubernativos 315-2004 MINUSTAH y 92-2005 MONUSCO que han permitido el despliegue de los contingentes en apoyo a las Resoluciones 1542-2004 del Consejo de Seguridad de la ONU en el cual decide establecer la MINUSTAH y la Resolución 1279-1999 en la que se establece la MONUC que posteriormente pasa a ser MONUSCO.

El Acuerdo Gubernativo 315-2004, de fecha 14 de octubre de 2004, el Presidente de la República de Guatemala considerando que en las funciones reguladas en los artículos 182, 183 y 246 de la Constitución Política de la República de Guatemala; se establece que el Presidente de la República es el Jefe del Estado de Guatemala y dentro de sus funciones y atribuciones se encuentran las de ejercer el mando de las Fuerzas Armadas de la Nación; dirigir la política exterior y las relaciones internacionales, celebrar, ratificar y denunciar tratados y convenios de conformidad con la Constitución; asimismo, se establece que es el Comandante General del Ejército y tiene como atribución decretar la movilización y desmovilización.¹⁷

Por tanto acuerda, autorizar el despliegue del contingente guatemalteco a la República de Haití, en la Misión de Naciones Unidas para la Estabilización de Haití (MINUSTAH) con las funciones siguientes:

1. Seguridad y control de tráfico.
2. Reforzar las regulaciones de tráfico incluyendo, prevención de accidentes de tráfico.

¹⁷ Honorable Óscar Berger, Estatuto 315-2004, “Acuerdo Gubernativo” (14 de octubre de 2004).

3. Investigar accidentes automovilísticos y crímenes conexos.
4. Planear y ejecutar patrullajes automovilísticos disciplinarios.
5. Verificar la seguridad física de la comandancia de la misión.
6. Ayudar al registro, seguridad y evacuación de refugiados.
7. Control de armas y control de violaciones al cruzar la frontera.
8. Coordinar y ayudar a la policía local y la policía civil de la ONU.

De igual manera en el Acuerdo Gubernativo 92-2015 de fecha 18 de marzo de 2005, autoriza el despliegue de un contingente de Fuerzas Especiales a la República Democrática del Congo, cuyas funciones serían:

1. Realizar reconocimiento de cobertura de largo alcance;
2. Efectuar patrullas de cobertura hasta por treinta (30) días de búsqueda de información;
3. Contactar y obtener información de la población local; y
4. Estar preparado para rescatar personalidades o personal de las Naciones Unidas, que se encuentren en situación de rehenes.

En el Acuerdo en mención también se establece que el Ejército de Guatemala organizará, entrenará y equipará una unidad de fuerzas especiales que conformará el contingente a que se refiere el artículo anterior, para atender operaciones de mantenimiento de paz en la República Democrática del Congo.¹⁸

El Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala, en su contenido, describe el escenario estratégico citando los cambios producidos en el ámbito externo e

¹⁸ Honorable Óscar Berger, Estatuto 92-2005, “Acuerdo Gubernativo” (18 de marzo de 2005).

interno; se citan los Fundamentos de la Defensa en el contexto de nuestro Estado de Derecho y de los compromisos internacionales asumidos; asimismo, se enuncia el vínculo entre políticas relacionadas con la seguridad y defensa.

En su Capítulo V “Proyección de la Defensa Nacional” reza que con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos de la Política de Defensa de la Nación, en relación a la integración del Sistema Nacional de Defensa que se orienta inicialmente a la recuperación de capacidades operacionales del núcleo y al desarrollo del Sistema de Planificación y Gestión de la Defensa dentro del mismo; se concibe que las unidades deben mantenerse equipadas y adiestradas para desarrollar operaciones de cooperación integral y en apoyo de organismos internacionales.¹⁹

Guatemala como miembro fundador de las Naciones Unidas y signatario de la Carta de Naciones Unidas, en la cual los firmantes se comprometen a acatar lo que en ella está escrito; por lo tanto, Guatemala tiene el compromiso moral de participar en operaciones de paz debido a que en el año de mil novecientos noventa y siete albergó la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (MINUGUA) la cual tenía como fin verificar el cese al fuego definitivo entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG).²⁰

¹⁹ República de Guatemala, *Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala* (Guatemala: Ministerio de la Defensa Nacional, 2015), Capítulo V, Primera Fase, “Adaptación”

²⁰ Naciones Unidas, “MINUGUA,” Naciones Unidas, 2003, acceso 7 de mayo de 2017, <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/past/minugua.htm>.

Carta de las Naciones Unidas

Propósitos

“Mantener la paz y la seguridad internacionales, y con tal fin: tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz, y para suprimir actos de agresión u otros quebrantamientos de la paz; y lograr por medios pacíficos, y de conformidad con los principios de la justicia y del derecho internacional, el ajuste o arreglo de controversias o situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz.

Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión.”²¹

Artículo 43

1. “Todos los Miembros de las Naciones Unidas, con el fin de contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, se comprometen a poner a disposición del Consejo de Seguridad, cuando éste lo solicite, y de conformidad con un convenio especial o con convenios especiales, las fuerzas armadas, la ayuda y las facilidades, incluso el derecho de paso, que sean necesarias para el propósito de mantener la paz y la seguridad internacionales.

²¹ Naciones Unidas, *Carta de las Naciones Unidas*, “Propósitos y Principios”, Capítulo I, Artículo I (San Francisco, CA: Naciones Unidas, 26 de junio de 1945).

2. Dicho convenio o convenios fijarán el número y clase de las fuerzas, su grado de preparación y su publicación general, como también la naturaleza de las facilidades y de la ayuda que habrán de darse.

3. El convenio o convenios serán negociados a iniciativa del Consejo de Seguridad tan pronto como sea posible; serán concertados entre el Consejo de Seguridad y Miembros individuales o entre el Consejo de Seguridad y grupos de Miembros, y estarán sujetos a ratificación por los Estados signatarios de acuerdo con sus respectivos procedimientos constitucionales.”²²

Artículo 45

“A fin de que la Organización pueda tomar medidas militares urgentes, sus Miembros mantendrán contingentes de fuerzas aéreas nacionales inmediatamente disponibles para la ejecución combinada de una acción coercitiva internacional. La potencia y el grado de preparación de estos contingentes y los planes para su acción combinada serán determinados, dentro de los límites establecidos en el convenio o convenios especiales de que trata el Artículo 43, por el Consejo de Seguridad con la ayuda del Comité de Estado Mayor.”²³

Fuentes Abiertas

El Manual para las Operaciones de Paz de la Conferencia de Ejércitos Americanos (CEA), indica que el entrenamiento para operaciones de paz se puede llevar a cabo en instalaciones que cumplan con los siguientes requisitos:

²² Ibid., Capítulo VII, Artículo 43.

²³ Ibid., Capítulo VII, Artículo 45.

1. “Comodidad para los estudiantes
2. Sala de clases con equipo de proyección
3. Instalaciones para trabajo en grupo
4. Comunicaciones e instalaciones para la instrucción de lenguas
5. Tener acceso a grandes áreas de ejercicio para patrullas a campo través, puestos de observación, simulación de minas y polígonos de tiro para munición real.”²⁴

El referido manual hace énfasis en el entrenamiento de los participantes en operaciones de paz de la siguiente manera: cada miembro de la ONU debe ser responsable de formar y preparar a su personal y unidades. Dado que el mantenimiento de la paz requiere imparcialidad y conocer determinadas técnicas de actuación, el personal debe estar capacitado para mantener una actitud de imparcialidad disciplinada y actuar con profesionalidad a fin de hacerse respetar por las partes en conflicto.

Lo anteriormente descrito es para tener una mejor comprensión y conocimiento sólido de la naturaleza y principios de las operaciones de paz; asimismo, las varias actitudes y técnicas distintivas de las operaciones de paz, un entrenamiento adecuado para todas las personas de una operación de paz son esenciales.²⁵

El entrenamiento para misiones de paz se divide en niveles y fases los cuales deben ser conocidos previo a un despliegue, tal y como se describe a continuación.

²⁴ Conferencia de Ejércitos Americanos, *Manual para las Operaciones de Paz de la CEA*, Capítulo V, Sección 1 (Washington, DC: Conferencia de Ejércitos Americanos, noviembre de 2005).

²⁵ Ibid.

Niveles del Entrenamiento:

1. “Nivel estratégico, se refiere a establecer las metas y el mandato político para una misión de operaciones de paz.
2. Nivel operacional, implica en traducir el mandato en un plan operacional, montar la fuerza de operación de paz y después poner el plan en ejecución para lograr el mandato.
3. Nivel táctico, es requerido para cada una de las personas y para las unidades de operaciones de paz.”²⁶

Fases del Entrenamiento:

1. “El entrenamiento genérico, es el entrenamiento inicial, sobre todo para las unidades, equipos e individuos señalados para ser probablemente asignados a una misión de operaciones de paz. Consiste, sobre todo, de las habilidades individuales básicas para todo el personal militar y civil.
2. El entrenamiento pre-despliegue, es el entrenamiento específico para una determinada misión de operaciones de paz. Esta fase del entrenamiento todavía ocurre en cada país miembro, antes de salir para la operación de paz.
3. El entrenamiento en-misión, ocurre ya dentro del área de la misión de operación de paz y consiste en un plan de entrenamiento para el mantenimiento de todo conocimiento, habilidades y técnicas que espere

²⁶ Ibid.

ampliamente de todo el personal y unidades asignadas para la operación de paz.”²⁷

Algunos contingentes desplegados tienen misiones específicas; por lo tanto, necesitan entrenamiento especial, tal es el caso de los contingentes guatemaltecos que deben completar entrenamientos especializados de acuerdo a las tareas en el área de misión, idealmente antes de comenzar el servicio en una operación de paz. Este tipo de entrenamiento puede algunas veces no ser realizado durante el entrenamiento del pre-despliegue debido a las limitaciones de equipo e instalaciones en el país contribuyente.

En la situación anterior, ciertos entrenamientos serán posibles después de llegar al área de operaciones de la operación de paz, pero se debe acentuar que esto será más una excepción que una regla. Se especificará el entrenamiento en el área de operaciones podrá estar disponible o no.²⁸

El entrenamiento es imprescindible en toda unidad militar debido a la misión importante que se tiene como resguardar la nación de amenazas y a las posibilidades de enfrentamiento con otras fuerzas. Hoy, el Ejército tiene que entrenar soldados y unidades para luchar contra insurgentes y otras amenazas irregulares mientras conduce múltiples operaciones alrededor del mundo. La complejidad del ambiente estratégico actual exige un enfoque balanceado en el adiestramiento.²⁹

²⁷ Ibid., Sección 2.

²⁸ Ibid., Sección 5

²⁹ Department of the Army, FM 1, *The Army* (Washington, DC: Government Printing Office, 2001), 1-23.

Los jefes y las unidades tienen que prepararse para enfrentar lo inesperado. Las organizaciones tienen que ser flexibles y adaptables. Los jefes y las organizaciones tienen que ser capaces de conducir misiones a través del espectro total de operaciones militares en lugares dispersos, a través del área operacional.³⁰

Las unidades hoy en día cuentan con muchas misiones asignadas, razón por la cual el tiempo para el entrenamiento se ve reducido, esto exige una mejor administración del entrenamiento para que el resultado de las misiones sea un producto de calidad.

El Manual de Personal del Ejército de Guatemala contiene los fundamentos y procedimientos que pueden servir como guía al Oficial de Estado Mayor encargado de asesorar al Comando en todos los escalones sobre asuntos de personal. En su primer capítulo menciona que el Comandante debe tener presente que el poderío de una organización está dado principalmente por el valor moral e intelectual de los hombres que la conforman, antes que por la organización en sí misma.

Es por ello que ninguna doctrina táctica puede ser buena si no son buenos los soldados u oficiales que la aplican y que el equipo más perfeccionado ni las armas más poderosas no tendrán ningún valor si los individuos que las emplean no lo hacen con destreza y en forma apropiada.³¹

La administración de personal es de suma importancia en las unidades militares regulares es por ello que el manual de Personal hace énfasis en los siguientes puntos:

³⁰ Ibid., 1-23.

³¹ República de Guatemala, *Manual de Personal* (Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2010), 1.

1. “A pesar del progreso científico, los recursos humanos con que cuenta un Comandante son casi los mismos. Cada individuo, en las unidades, es en esencia distinto y diferenciado por sus posibilidades y limitaciones.
2. El conocimiento de cómo obtener la máxima eficiencia de cada hombre es una virtud y la clave importante para que el Comandante pueda obtener el éxito. El principal asesor del Comandante en este campo es el Oficial de Personal.”³²

En el Ejército de Guatemala, las unidades de reemplazo juegan un papel importante, ya que son las encargadas de suplir de personal entrenado a las unidades que así lo requieran; entre las generalidades de los sistemas de reemplazos se pueden citar:

1. “La finalidad de un Sistema de Reemplazos es mantener unidades y servicios con efectivos lo más completos posible, mediante la entrega oportuna y apropiada de personal entrenado.
2. El Sistema de Reemplazos permite mantener siempre a las unidades con igual efectividad, ya que los nuevos reemplazos, por su asociación con los veteranos, aprenden rápidamente las importantes lecciones de campo.
3. En caso particular de no existir vacante en una organización y se destinara a ella uno o más individuos, toman el nombre de Personal de Suplemento o simplemente Suplemento.”³³

El Sistema de Reemplazos en la Fuerza Terrestre está organizado para mantener la eficiencia combativa de las unidades del Ejército, proporcionando el personal necesario

³² Ibid., 1.

³³ Ibid., 26.

para mantenerlas con los efectivos orgánicos y contribuyendo al empleo eficiente del potencial humano de que dispone. Realiza la obtención, recepción, clasificación, distribución, entrenamiento y asignación dentro del Teatro de Operaciones de todo el personal no permanente del Ejército.³⁴

El Manual de Personal define "Administración de Personal" como la forma o formas de organizar y emplear a los individuos para el mejor aprovechamiento de sus cualidades o habilidades, a fin de obtener su máxima eficiencia y cooperación en beneficio de ellos y de conjunto. La organización del potencial humano en forma científica y activa, permite alcanzar la finalidad que se desea, con mayor economía de personal y tiempo.

Está demostrado que, para asignar el hombre a un puesto determinado en forma precisa y utilizarlo eficientemente, debe conocerse profundamente la naturaleza humana y la técnica para la clasificación y asignación.³⁵ La conservación del potencial humano militar tiene por finalidad evitar que su disminución afecte el valor combativo de las unidades, tanto por la reducción de sus efectivos como por el efecto moral que dicha disminución produce las tropas.³⁶

La administración de personal en el Ejército de Guatemala, está regida por cinco principios básicos:

³⁴ Ibid., 35.

³⁵ Ibid., 72.

³⁶ Ibid., 111.

1. Emplear al hombre más adecuado para el cargo. Todos los hombres tienen habilidades o condiciones para desempeñar un empleo, pero el grado de habilidad o condición no es el mismo en todos ellos. Este principio busca emplear al hombre que posea las mejores condiciones para el desempeño del empleo o cargo que se necesite cubrir.³⁷
2. Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos. Al hombre hay que explicarle el fin que se persigue con su trabajo, ofrecerle medios de recreación, atenderle con solicitud, librarle de sus preocupaciones y solucionarle sus problemas personales. El elogio, el consejo y la recompensa, oportuna y mensurada del superior, constituyen la llave del éxito para que el hombre tenga deseos de trabajar y alcance un mayor progreso.³⁸
3. Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante instrucción y entrenamiento adecuados. Un hombre deseoso de trabajar en el puesto para el cual está clasificado es una garantía. Pero si se le adiestra convenientemente, se obtendrán mejores resultados. Alentar la iniciativa, aumentar la capacidad individual mediante el adiestramiento y el empleo de nuevos métodos, es el modo de obtener mayor rendimiento.³⁹
4. Aprovechar por completo en tareas esenciales. Este principio trata de evitar el empleo de individuos adiestrados, en trabajos de poca o ninguna habilidad.

³⁷ Ibid., 74.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

Así como no debe usarse una grúa de gran potencia para levantar un peso insignificante, tampoco debe emplearse un especialista, en un trabajo corriente. La adecuada utilización del hombre requiere revisiones continuas en la asignación de tareas y empleos, métodos para evitar pérdidas de trabajo.⁴⁰

5. Asegurar el desarrollo profesional. El hombre siempre busca el mejoramiento profesional, y para alcanzarlo, es necesario dotarlo de mayores conocimientos. Hay pues que aprovechar las oportunidades para el mejoramiento del individuo, mediante la rotación inteligente y progresiva de los empleos y pasaje por escuelas.⁴¹

Herramienta DOTMLPF

El manual para la Operación de las Capacidades Conjuntas de Integración y Desarrollo describe esta herramienta como un término conjunto y metodología de análisis que se originó en el Ejército de Estados Unidos. Cada dominio de DOTMLPF (Doctrina, Organización, Adiestramiento, Material, Liderazgo, Personal, Instalaciones) es un área que proporciona enfoque para los oficiales ejecutores que quieren investigar soluciones, productos y servicios a fin de satisfacer las capacidades necesarias descritas en las órdenes del Departamento de Defensa.

“El análisis DOTMLPF es parte de todas las Evaluaciones Basadas en Capacidades, pero puede ser utilizado independientemente cuando el alcance de un tema

⁴⁰ Ibid., 74

⁴¹ Ibid.

que se estudia probablemente no resulte en un nuevo desarrollo de la solución del material. Las siete áreas DOTMLPF son:

Doctrina. Principios fundamentales que orientan el empleo de las fuerzas militares en una acción coordinada hacia un objetivo común. La doctrina conjunta se basa en las capacidades existentes. La doctrina común es una guía autorizada y se seguirá excepto cuando, a juicio del comandante o cuando circunstancias excepcionales dictan otra cosa.

Organización. Unidad o elemento conjunto con funciones variadas, habilitado por una estructura a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para cumplir una misión común y proporcionar directamente o apoyar capacidades conjuntas de combate. Las unidades y los elementos subordinados se coordinan con otras unidades y elementos y, en conjunto, permiten que la unidad o elemento común de nivel superior cumpla su misión. Esto incluye la dotación conjunta de personal (apoyo militar, civil y contratista) necesaria para planificar la operación, el mantenimiento y la reconstrucción de las capacidades conjuntas de combate.

Adiestramiento. Incluyendo ensayos de misiones, de individuos, unidades y personal usando doctrina conjunta o tácticas, técnicas y procedimientos conjuntos para preparar fuerzas conjuntas o personal conjunto para responder a los requerimientos estratégicos, operativos o tácticos considerados necesarios por los Comandantes Combatientes para ejecutar sus tareas asignadas.

Material. Todos los artículos (incluyendo buques, tanques, armas autopropulsadas, aviones, repuestos relacionados, piezas de reparación y equipo de apoyo, pero excluyendo bienes inmuebles, instalaciones y servicios) necesarios para

equipar, operar, mantener y apoyar Militares sin distinción alguna en cuanto a su aplicación con fines administrativos o de combate.

Liderazgo. El desarrollo profesional del líder conjunto es el producto de un continuo de aprendizaje que comprende la formación, la experiencia, la educación y la auto-mejora. El papel de la educación militar profesional conjunta es proporcionar la educación necesaria para complementar la formación, la experiencia y el auto-mejoramiento para producir a las personas más profesionalmente competentes posibles.

Personal. El componente de personal garantiza principalmente que haya personal calificado para apoyar los requisitos de capacidad conjunta. Esto se logra mediante esfuerzos sincronizados de los comandantes de la fuerza conjunta y de todos los componentes para optimizar el apoyo del personal a la fuerza conjunta para asegurar el éxito de las operaciones en curso de paz, contingencia y operaciones de guerra.

Instalaciones. Bienes inmuebles consistentes en uno o más de los siguientes: edificios, estructuras, sistemas de servicios públicos, carreteras asociadas y otros pavimentos, y tierras subyacentes. Las instalaciones clave se definen como instalaciones de mando e instalaciones industriales de importancia primordial para el apoyo de operaciones militares o programas de producción militar. Una lista de instalaciones clave se prepara bajo la dirección política de los Jefes de Estado Mayor Conjunto.”⁴²

⁴² Department of Defense, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System* (Washington, DC: Government Printing Office, June 19, 2012), A-4.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito responder a la pregunta principal ¿Cómo mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU?, para llegar a la respuesta en mención, primeramente se describirán los conceptos sobre la participación de Guatemala en misiones de paz, posteriormente la importancia de participar en las mismas.

Asimismo, se hará énfasis en la administración de unidades militares regulares y del entrenamiento; para ello se recurrirá a la herramienta DOTMLPF (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Materiales, Liderazgo, Personal e Instalaciones), con el fin de encontrar brechas en los procesos de despliegue de misiones de paz que el Ejército de Guatemala lleva a cabo.

El razonamiento a usar es el deductivo para dar solidez a las conclusiones las cuales estarán basadas en las premisas; por lo tanto, se partirá de lo general a lo particular.

Metodología de la Investigación

La metodología de investigación a usar es la cualitativa⁴³ y se basa en obtener información de diferentes fuentes tales como libros, revistas tratados internacionales,

⁴³ Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, and Eduardo García Jiménez, *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Granada, España: Ediciones Aljibe, 1996), 1-37, acceso 16 de marzo de 2017, <http://media.utp.edu.co/centro-gestion-29>

convenios, informes, páginas electrónicas, leyes, reglamentos y directivas del Ejército de Guatemala. Dichas fuentes están relacionada con el tema principal del presente trabajo investigativo.

La investigación se divide en cuatro partes, la primera se refiere a las leyes y reglamentos del Ejército de Guatemala, la segunda a la documentación legal que avala al Ejército de Guatemala para participar en operaciones de paz de las Naciones Unidas, la tercera en fuentes abiertas que constan de diferentes literaturas que se consideren fundamentales para esta investigación y la cuarta se enfoca en el uso de la herramienta DOTMLPF.

En cada una de las fases se analizan los temas medulares de la documentación para apoyar la legitimidad y la veracidad de la investigación y de las conclusiones que en ella se plasmen.

Metodología de Análisis

Para realizar un análisis objetivo, primero es necesario conocer el aspecto legal y los conceptos de las operaciones de paz; asimismo, los beneficios que el Ejército de Guatemala tiene con la participación en las mismas y los que podría obtener en el futuro. Posteriormente se analizará la problemática que la conformación de contingentes de operaciones de paz causa en las unidades que colaboran con personal para la integración de éstos.

Es importante también, realizar un análisis de las limitaciones del Ejército de Guatemala en el tema de la integración de contingentes de operaciones de paz, con el propósito de realizar recomendaciones pertinentes y adecuadas para mitigarlas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS

Según lo descrito en el capítulo anterior, se analizará la problemática que la conformación de contingentes de operaciones de paz causa en las unidades que proporcionan personal para la integración de éstos, con el fin de determinar las brechas que existen en el proceso y proponer una posible solución.

La participación de Guatemala en misiones de paz, es de suma importancia para la proyección internacional del país como tal y ha puesto de manifiesto el liderazgo en dicha materia en el área centroamericana,⁴⁴ además Guatemala cuenta con el Comando Regional de Entrenamiento de Operaciones de Paz (CREOMPAZ) en el cual se capacita personal nacional y extranjero.

Este capítulo estará enfocado en las ventajas y desventajas que brinda la participación en misiones de paz; de igual manera se efectuará un análisis con la herramienta DOTMLPF para identificar vacíos en los procedimientos de integración de los contingentes.

Ventajas

Ámbito multinacional; operar en un ambiente multinacional es una nueva experiencia para el personal que conforma los contingentes porque les permite operar e interactuar con los ejércitos de diferentes países, culturas, tradiciones y con los

⁴⁴ Naciones Unidas, “Países que aportan contingentes de soldados y policías,” Operaciones de Mantenimiento de Paz, 2017, acceso 10 de febrero de 2017, <http://www.un.org/es/peacekeeping/resources/statistics/contributors.shtml>.

componentes que conforman una misión de paz; lo anterior descrito se puede apreciar en la figura número 4.



Figura 4. Entrenamiento multinacional impartido en CREOMPAZ.
“Curso Integrado de Naciones Unidas”

Fuente: Ejército de Guatemala, CREOMPAZ.

Entrenamiento; como parte de la política exterior del Estado, se continúa entrenando y preparando al personal militar nacional como se muestra en la figura 5; asimismo, al personal extranjero para que pueda participar en operaciones de paz en el marco de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Dentro del contexto del entrenamiento, se debe tener presente la doctrina militar, leyes, el respeto a los derechos

humanos y dignidad del soldado o del personal en entrenamiento en operaciones de Paz,⁴⁵ esto permite contar con personal militar preparado.



Figura 5. Clausura de entrenamiento impartido en CREOMPAZ.
“Curso Integrado de Naciones Unidas”

Fuente: Ejército de Guatemala, CREOMPAZ.

Integración regional; las operaciones de paz y la capacitación para participar en ellas ha integrado la región, especialmente a los ejércitos miembros de la Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas (CFAC), las cuales son entrenadas previo a su

⁴⁵ Ejército de Guatemala, “CREOMPAZ,” Ejército de Guatemala, 2016, acceso 15 de enero de 2017.

despliegue a una misión de paz en CREOMPAZ con el apoyo de países como Estados Unidos de América y Canadá entre otros.

Proyección internacional; Por medio de las operaciones de paz Guatemala se proyecta al mundo y gracias al desempeño profesional de sus soldados, el personal militar guatemalteco es solicitado por parte de las autoridades de las diferentes misiones de paz y por el componente civil en general. Participar en misiones coadyuvó a que Guatemala pudiera optar a una plaza como miembro no permanente del Consejo de Seguridad de la ONU en el año 2012.⁴⁶

Desventajas

Falta de personal en las unidades; cuando se integran los contingentes es necesario recurrir a personal de las diferentes unidades militares regulares, esto produce limitaciones en la operatividad de las mismas debido a que se debe cumplir con las misiones asignadas con menos personal. Lo anterior descrito podría afectar la efectividad en las operaciones.

Tiempo de integración; el tiempo de integración de un contingente es relativamente largo porque se debe buscar el personal idóneo en las diferentes unidades del Ejército de Guatemala; asimismo, efectuar las contrataciones de personal técnico civil. Además se deben efectuar los diferentes exámenes médicos, técnicos y físicos para asegurarse que se contará con personal calificado para cumplir la misión.

⁴⁶ Naciones Unidas, “News,” UN News Centre, 2011, acceso 7 de mayo de 2017, <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=40160#.WQ-ruIjhBEY>.

Partiendo del análisis anterior, se puede constatar que la participación en las misiones de paz de las Naciones Unidas tiene más ventajas que desventajas; sin embargo, produce desventajas para las unidades que se encuentran ubicadas en el territorio guatemalteco. Es por ello que para lograr profundizar en este tema, se analizará por medio del desarrollo de capacidades organizacionales que enmarcan la doctrina, organización, adiestramiento, material, equipo, liderazgo, personal e instalaciones (DOTMLPF por sus siglas en ingles).

Análisis DOTMLPF

Doctrina; la doctrina militar en Guatemala proporciona identidad al Ejército: Quiénes son, en qué creen, para qué existen, a quién sirven, qué valoran, qué hacen, cómo lo hacen, de dónde vienen, hacia dónde van y de dónde saldrán – quién proveerá – los recursos para lograr su visión; una visión institucional identificada con la Constitución Política de la República, el Derecho vigente, el respeto a los Derechos Humanos y los tratados y leyes internacionales ratificados por el Estado de Guatemala.⁴⁷

La Doctrina del Ejército de Guatemala está enmarcada en la interacción de los valores democráticos de la sociedad guatemalteca, para lo cual se identifican dos ámbitos en los que el Estado actúa: un ámbito externo, integrado por un sistema de Estados y

⁴⁷ Perspectiva Militar, “Doctrina Militar del Ejército de Guatemala,” *Perspectiva Militar* (blog), @*Perspectiva Militar*, 20 de febrero de 2012, acceso 15 de enero de 2017, <http://perspectivamilitar.blogspot.com/2012/02/doctrina-militar.html>

organismos internacionales y un ámbito interno, determinado por la naturaleza y organización del Estado guatemalteco.⁴⁸

El ámbito externo está constituido por las fuerzas y tendencias mundiales, en el marco del derecho internacional, y por los acuerdos, convenios y tratados internacionales vigentes, suscritos y ratificados por el Estado de Guatemala. En particular, aquellos relacionados con la seguridad y defensa, así como en la funcionalidad de las alianzas políticas y militares a las que pertenece el Estado guatemalteco.⁴⁹

Asimismo, este ámbito lo configuran las organizaciones y alianzas multilaterales, regionales y binacionales a las que Guatemala pertenece, así como otras que, aunque no perteneciendo a ellas, inciden o influyen en sus relaciones internacionales. Las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas constituyen también parte de este ámbito externo.⁵⁰

La Constitución Política de la República de Guatemala que postula los Objetivos Nacionales Permanentes, las leyes vigentes en el país y los Convenios y Tratados Internacionales firmados y ratificados por Guatemala en materia de seguridad y defensa, aunado al respeto a los Derechos Humanos, al Derecho Internacional Humanitario y al mantenimiento de la paz, son las bases de la doctrina en el ámbito interno.⁵¹

Su estructura responde en la actualidad, a la de un ejército en tiempos de paz, apegado a los conceptos modernos de organización, calidad del recurso humano y

⁴⁸ República de Guatemala, *Doctrina del Ejército de Guatemala* (Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2004), 1.

⁴⁹ Ibid., 2.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid., 4.

material, así como en la tecnología disponible. De igual forma, su organización territorial se enmarca en el contexto histórico y en función de las amenazas externas, desplegadas en las fronteras y hacia la profundidad de la frontera interna del territorio nacional. De esta manera, brinda su aporte efectivo a la defensa nacional.⁵²

La doctrina militar ha estado influenciada por la doctrina española debido a que los primeros instructores de la Escuela Politécnica, la cual fue fundada en 1873, eran militares de carrera de nacionalidad española; asimismo, existía en la época influencia militar francesa en toda la región centroamericana desde la época de la independencia.

En la década de los 40 la doctrina militar de los Estados Unidos de Norteamérica tuvo una influencia importante en la educación militar de los ejércitos de toda Latinoamérica. Principalmente en los países donde se libraron enfrentamientos armados por mantener el orden constitucional en el marco de la denominada “guerra fría” que el mundo vivió desde 1945 hasta 1989 con la caída del muro de Berlín.⁵³

“En el año 2008 la ONU acordó la llamada Doctrina Capstone que contiene definiciones y principios básicos para la planificación y ejecución de operaciones de paz. Este documento apunta a ser la guía de los principios y objetivos centrales de las operaciones de paz de Naciones Unidas, junto con analizar los principales factores que contribuyen al éxito de una misión. También entrega las bases para el desarrollo de material de entrenamiento para el personal militar, policial y civil que se desplegará.

⁵² Ibid., 5.

⁵³ Perspectiva Militar, “Doctrina Militar del Ejército de Guatemala,” *Perspectiva Militar* (blog), @*Perspectiva Militar*, 20 de febrero de 2012, acceso 15 de enero de 2017, <http://perspectivamilitar.blogspot.com/2012/02/doctrina-militar.html>

Este manual doctrinario es el marco lógico fundamental para el estudio de la conformación de fuerzas coherentes e integradas a nivel regional, ya que establece criterios de entendimiento entre los actores para lograr el apoyo conjunto y una estrategia común.”⁵⁴ Guatemala como sede del CREOMPAZ ha adoptado esta doctrina y entrena al personal en base a los principios que en referido documento se establecen.

El Ejército de Guatemala tiene plasmado en su doctrina, especialmente en el ámbito externo la participación en operaciones binacionales, multinacionales y en todas aquellas en donde se haya suscrito algún convenio, es en este ámbito en donde las operaciones de paz quedan enmarcadas y en las cuales se ha tenido un desempeño destacado.

Organización; El Ejército de Guatemala se organiza bajo el concepto convencional de un Ejército moderno, profesional, permanente, defensivo, móvil, adecuado a la realidad nacional, eficiente y flexible. La brigada es la gran unidad táctica del Ejército de Guatemala. Esta comprende los medios de los cuales dispone la Fuerza de Tierra para cumplir con su misión, identificados en sus unidades de combate.⁵⁵

El Ejército de Guatemala es una institución permanente, capaz de garantizar la defensa de la Nación, con una organización dinámica, conformada por oficiales, especialistas y soldados, adecuadamente entrenados, adiestrados y equipados. Dada su

⁵⁴ Seguridad Regional, “Doctrina Multinacional para la Participación de las Fuerzas Armadas Latinoamericanas en Operaciones de Paz de Naciones Unidas,” Seguridad Regional., 2017, acceso 27 de enero de 2017, http://www.fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/4215-001_g.pdf.

⁵⁵ Mario Castillo, “Generación de Nuevas Capacidades en el Ejército de Guatemala para el Combate al Tráfico de Drogas y Delitos Conexos” (Tesis de Maestría, WHINSEC, Fuerte Benning, 2014). 82.

naturaleza, dispone de la capacidad necesaria para participar en fuerzas multinacionales de mantenimiento de la paz.⁵⁶

El Ejército de Guatemala cuenta con doce brigadas militares y catorce comandos especiales de los cuales los contingentes se abastecen de personal. La integración del contingente de Policía Militar lo hacen todas las unidades del Ejército de Guatemala, el contingente de Fuerzas Especiales lo integra únicamente la Brigada de Paracaidistas “General Felipe Cruz” y la Brigada de Fuerzas Especiales, en ambos casos el personal es estrictamente voluntario.

Actualmente, el Ejército de Guatemala atraviesa por una reestructuración en su organización con el apoyo de los Estados Unidos de América, la cual se basa en la modificación de la estructura organizacional (modelo de fuerzas) y por ende del equipamiento y entrenamiento que le provee capacidades completamente nuevas a la fuerza, este tipo de cambios impacta en la misión y tareas que pueden ser cumplidas a partir de los cambios programados.⁵⁷ (En base a conceptos de The William Perry Center for Hemispheric Defense Studies, CHDS)

El manual de Doctrina del Ejército de Guatemala hace mención que la organización de las fuerzas armadas es dinámica y en base a ello el ejército se mantiene en constante modernización para lograr un funcionamiento adecuado y haciendo uso de los recursos de una mejor manera.

⁵⁶ República de Guatemala, *Doctrina del Ejército de Guatemala* (Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2004), 20.

⁵⁷ República de Guatemala, *Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala* (Ciudad de Guatemala, GT: Ministerio de la Defensa Nacional, 2015), 75.

Adiestramiento; el adiestramiento de Naciones Unidas se define como un proceso cuyo propósito es instruir y ejercitar al soldado en las áreas cognitiva, psicomotriz y efectiva, a fin de que adquiriera las capacidades necesarias para cumplir su rol como miembro de una Misión de Paz, ya sea en forma individual o como parte de un contingente desplegado en el área del conflicto y en un contexto multinacional.⁵⁸

La instrucción consiste en “adquirir, ya sea en forma individual o colectiva, las capacidades para llevar a cabo tareas específicas, las que en el caso de las Misiones de Paz están diseñadas para aumentar las capacidades profesionales del personal, según se haya acordado con respecto a las áreas o módulos fijados por la ONU.”⁵⁹

El Ejército de Guatemala anualmente, a través de la Dirección de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa Nacional (DOEMDN), elabora la directiva de entrenamiento. En la directiva en mención, se norma la instrucción y entrenamiento militar del Ejército de Guatemala. Los objetivos generales de la misma son: preparar a los integrantes del Ejército de Guatemala, individual y colectivamente para el desarrollo de operaciones militares no bélicas, de paz y bélicas, rigiéndose por el sistema de entrenamiento orientado al cumplimiento de la misión constitucional.

Dicho entrenamiento se ha llevado a cabo en las brigadas, comandos militares, unidades estratégicas, comandos militares especiales y otros. Los objetivos particulares de la instrucción en la directiva son:

⁵⁸ Ejércitos Americanos, *Manual para las Operaciones de Paz de la CEA*, 2004, 187.

⁵⁹ Ibid.

1. “Consolidar y estandarizar el manejo del sistema de entrenamiento militar en el Ejército de Guatemala.
2. Optimizar el recurso humano, material, económico y tiempo en la administración y ejecución del entrenamiento.
3. Conducir el entrenamiento militar de manera integral: instrucción militar, formación moral educativa y ética, formación física deportiva; desarrollo y consolidación de conocimientos relacionados en los acuerdos del derecho de los conflictos armados y derechos humanos.
4. Entrenar al personal en tareas individuales y colectivas, para alcanzar un estado óptimo y enfrentar diversos desafíos contra la paz y la humanidad basados en los principios de la guerra, fundamentos de las operaciones no bélicas, de mantenimiento de paz y bélicas.
5. Desarrollar actividades de entrenamiento real y objetivo tomando como base las misiones generales plasmadas en la Constitución Política de la República de Guatemala y las particulares de cada una de las brigadas, comandos, servicios y dependencias militares.
6. Disponer de unidades entrenadas en operaciones regulares, que les permita garantizar la seguridad interior y exterior de la nación, con la capacidad de responder a la ejecución de operaciones de apoyo a la población.”⁶⁰

En el adiestramiento de operaciones de paz, el CREOMPAZ tiene la tarea principal la cual consiste en impartir, propiciar la educación, entrenamiento, capacitación

⁶⁰ Castillo, “Generación Nuevas Capacidades Ejército,” 99.

a los hombres y mujeres que se desempeñarán en Misiones de Mantenimiento de Paz, en los diferentes escenarios donde Naciones Unidas tiene presencia, de igual manera en materia de Asuntos Civiles, Operaciones Psicológicas, Asistencia Humanitaria y primeros auxilios, tal como se observa en la figura número 6 en la cual un soldado miembro de contingente efectúa simulacro de primeros auxilios.⁶¹



Figura 6. Entrenamiento impartido en CREOMPAZ. “Primeros auxilios”

Fuente: Ejército de Guatemala, CREOMPAZ.

⁶¹ Ejército de Guatemala, “CREOMPAZ.” Ejército de Guatemala, 2016, acceso 20 de enero de 2017, <http://www.mindef.mil.gt/onu/creompaz/.html>.

Todo entrenamiento impartido en CREOMPAZ debe seguir los lineamientos de la ONU con el fin de preparar al personal con estándares de operación mundiales, para lo cual es usado el Material de Entrenamiento para el Pre-despliegue (CPTM), el cual contiene los conocimientos esenciales que se exigen a todo el personal de mantenimiento de paz.

El sistema internacional exige alcanzar la capacidad de lograr que las fuerzas de las diferentes naciones puedan interactuar, lo que implica la capacitación del personal conforme a ciertos parámetros comunes y el logro de niveles de instrucción y capacitación específicos adecuados, la mayoría de los cuales serán determinados y detallados por la ONU.⁶²

CREOMPAZ también forma parte de la Asociación Latinoamericana de Centros de Entrenamiento para Operaciones de Paz (ALCOPAZ) de la cual ocupó la presidencia de agosto 2013 a agosto 2015, estas acciones apoyan la estandarización de criterios y a seguir la misma ruta de enseñanza en pro de llevar seguridad y esperanza a los más necesitados alrededor del mundo.

Entre los objetivos de ALCOPAZ, relacionados con el entrenamiento se pueden mencionar:

1. “Promover el intercambio de experiencias entre las instituciones integrante sobre temas relacionados con las diferentes metodologías de educación, capacitación y entrenamiento, esto se ve plasmado en la figura número 7 en donde personal de la CFAC reciben curso básico de Naciones Unidas.

⁶² Ibid.

2. Propiciar la estandarización de procedimientos para la educación, capacitación y el entrenamiento, de conformidad con las políticas emanadas de la Organización de las Naciones Unidas.
3. Contribuir a la capacitación del personal de los países integrantes de la Asociación en temas relacionados con el planteamiento y conducción de Operaciones de Paz.”⁶³



Figura 7. Entrenamiento impartido en CREOMPAZ. “Entrenamiento multinacional”

Fuente: Ejército de Guatemala, CREOMPAZ.

⁶³ Ministerio de la Defensa Nacional “ALCOPAZ,” Ministerio de la Defensa Nacional, 2016, acceso 20 de marzo de 2017, <http://www.mindef.mil.gt/onu/alcopaz/estatutos.pdf>.

Material y equipo; el material y equipo usado por los contingentes es en base a los memorándums de entendimiento (MOU por sus siglas en inglés) firmados entre el Gobierno de Guatemala y las Naciones Unidas, en él se dictan las misiones, cantidad de personal, armamento y el equipo que se requiere para cumplir la misión el cual debe cumplir con especificaciones requeridas por el ente internacional, parte de este equipo se puede ver en la figura número 8. Este equipo es revisado periódicamente en el área de misión para asegurarse del buen funcionamiento del mismo.

Para mantener el equipo en óptimas condiciones, el Ejército de Guatemala capacita a personal técnico con el fin de cumplir con los acuerdo establecidos en el MOU y según los lineamientos del Equipo Propiedad de los Contingentes (COE por sus siglas en inglés), el cual describe en forma detalla las propiedades que debe tener todo el equipo y armamento de un contingente.

“Los contingentes para mantener su material y equipo en óptimas condiciones y sin faltantes pone en prácticas las directrices del sistema de mantenimiento del Ejército de Guatemala el cual consiste en 10 pasos y se denomina Operaciones Específicas de Mantenimiento las cuales son:

1. Limpieza: conservar el material libre de residuos.
2. Ajustar: consiste en adaptar entre sí las superficies que trabajan en contacto.
3. Inspeccionar: Identificar posibles fallas eléctricas o mecánicas.
4. Regular: Colocar piezas con medidas específicas.
5. Prueba o chequeo: comprobar si el material satisface los requisitos militares especificados.
6. Calibrar: rectificar la graduación de un instrumento.

7. Reparar: remoción de fallas presentadas por el material.
8. Recuperar: colocar materiales usados en estado de nuevo.
9. Transformar: adaptación de un material inservible en otro.
10. Substituir: realiza el cambio de piezas.”⁶⁴



Figura 8. Equipo utilizado por el personal guatemalteco del contingente MONUSCO. “Equipo”

Fuente: Offiziere.ch.

⁶⁴ República de Guatemala, *Sistema de mantenimiento del Ejército de Guatemala* (Guatemala, GT: Ministerio de la Defensa Nacional, 2004), 4.

Liderazgo; el Ejército de Guatemala traza como principio fundamental “Que el liderazgo constituye el elemento más importante de un comandante a todo nivel”.⁶⁵ Lo anterior sugiere que se deben satisfacer cuatro requerimientos de liderazgo, siendo ellos los siguientes:

1. Dirigir en tiempo de paz para estar preparados para la guerra: El Ejército necesita de comandantes que mantengan su habilidad para mirar más allá de los asuntos de tiempo de paz y quienes puedan llevar a cabo sus misiones en tiempo de guerra aun después de largos periodos de paz. Es difícil mantener este enfoque en tiempo de paz, debido a que las responsabilidades y las prioridades pueden tornarse difusas.⁶⁶

Los comandantes deben cuidarse de la tendencia natural a utilizar en tiempo de paz métodos de adiestramiento centralizado y perfecto en las operaciones diarias. Las actividades administrativas son importantes, pero no deben tener prioridad sobre el adiestramiento realista de combate. Lo anterior debe ser una preocupación permanente de los comandantes a todo nivel.⁶⁷

2. Desarrollar líderes individuales: El Ejército se ha comprometido totalmente a desarrollar líderes, impartiendo las destrezas, el conocimiento y la actitud

⁶⁵ República de Guatemala, *Manual de Liderazgo* (Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2010), 44.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

necesaria para desarrollar en ellos las características y los rasgos necesarios para el buen cumplimiento de la misión.⁶⁸

3. Desarrollar equipos de liderazgo: La capacidad para desarrollar un equipo de liderazgo es esencial para triunfar en la guerra. Aunque tradicionalmente, hemos visto el liderazgo como un fenómeno individual, la doctrina actual de operaciones requiere que también lo visualicemos en términos de equipos de liderazgo. Un equipo de liderazgo consta de un Comandante y los subordinados necesarios para planear y ejecutar las operaciones.⁶⁹
4. “Descentralizar: La descentralización es un objetivo de tiempo de paz que tiene por fin desarrollar comandantes capaces de tomar decisiones atinadas en una situación de combate. Para descentralizar se requiere de un comandante superior, que delegue autoridad para ejecutar acciones a nivel inferior. Los comandantes deben crear un clima de liderazgo donde la toma de decisiones esté descentralizada al nivel apropiado.

Este clima es necesario para que los Comandantes subordinados aprendan y luego adquieran la flexibilidad mental, la iniciativa, el espíritu de innovación y las destrezas necesarias para confrontar riesgos de acuerdo con nuestro sistema de entrenamiento y operaciones.”⁷⁰

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

Basado en los cuatro requerimientos de liderazgo anteriores, el Ejército de Guatemala prepara sus líderes, quienes deben ser capaces de enfrentarse a adversidades y de tomar decisiones cuando la situación lo requiera, de igual manera el líder debe ser capaz de trabajar en equipo.

De igual manera, se enumeran cuatro factores de liderazgo, los cuales siempre están presentes e influyen en las acciones que se deben tomar, estos factores son: el subordinado, el jefe, la situación y la comunicación.

Cuando se habla del subordinado se refiere al factor principal porque consiste en el soldado que será dirigido y quien necesita motivación, dirección y propósito para que realice ese esfuerzo necesario para realizar su trabajo; asimismo, se espera que el subordinado también pueda tomar las decisiones apropiadas en el momento preciso. El jefe por su parte, debe conocerse a sí mismo, ser disciplinado y encaminar a sus subalternos eficazmente.

La situación es el tercer factor del liderazgo. Todas las situaciones son distintas; las acciones de liderazgo que dan resultado en una situación puede que no surtan efecto en otra. Para determinar la mejor acción de liderazgo que corresponde tomar, considere en primer lugar los recursos disponibles y los factores de la misión, el enemigo, el terreno, las tropas disponibles y el tiempo.⁷¹

La comunicación, es el cuarto factor de liderazgo, consiste en el intercambio de ideas e información de una persona a otra. La comunicación es efectiva cuando los demás

⁷¹ Ibid., 51.

comprenden exactamente lo que se trata de comunicar y cuando se comprende con precisión lo que los subalternos tratan de comunicar.⁷²

Basado en los cuatro requerimientos y factores de liderazgo, el Ejército de Guatemala prepara y capacita a sus líderes para que puedan ganarse la voluntad de sus subalternos; en el caso de la conformación de contingentes que serán desplegados, el Estado Mayor de la Defensa Nacional realiza una selección minuciosa para que dicho personal que representará a Guatemala en el extranjero cumpla las expectativas de las autoridades guatemaltecas y de la ONU.

Basado en el párrafo anterior, los comandantes de los contingentes MINUSTAH y MONUSCO debe cumplir con las aptitudes de liderazgo, las cuales se identifican en nueve funciones que se deben realizar para que la unidad opere eficazmente y logre cumplir con la misión encomendada por la unidad superior y por lo descrito en el MOU.

Estas aptitudes son las siguientes:

1. “Comunicación:
2. Supervisión
3. Enseñar y asesorar
4. Desarrollo del grupo
5. Eficiencia táctica y técnica
6. Toma de decisiones
7. Planeamiento
8. Uso de sistemas disponibles

⁷² Ibid.

9. Ética profesional”⁷³

Personal; como ya se describió en el capítulo dos, el poderío del Ejército de Guatemala está dado principalmente por el valor moral e intelectual de los hombres que la conforman, antes que por la organización en sí misma, es por ello que las unidades de reemplazos son de suma importancia debido a que permiten que el personal de reciente ingreso a las filas del ejército sean recibido, procesado, entrenado, asignado y entregado a las unidades cuando y donde lo necesite.

En el proceso de selección de personal se emplean diferentes pruebas entre las que se puede mencionar las psicológicas, las entrevistas, la observación, el análisis de las tareas o empleos desempeñados anteriormente y la determinación de las características físicas, con el objeto de elegir a recurso humano calificado.⁷⁴

Las unidades militares regulares cuentan con unidades de reemplazos; sin embargo, no existe unidad de reemplazos para integrar contingentes de misiones de paz, es por ello que el personal es tomado de otras unidades, las cuales se ven afectadas debido a que ceden su recurso humano para ser desplegados a las áreas de misión en el extranjero.

Instalaciones; el Ejército de Guatemala, se asegura a través del memorándum de entendimiento firmado con las Naciones Unidas, que su personal desplegado tenga la infraestructura y las comodidades necesarias en el área de misión, parte de estas instalaciones se pueden apreciar en la figura número 9; el fin de la infraestructura

⁷³ Ibid., 9.

⁷⁴ Ibid., 78.

adecuada es que los cascos azules guatemaltecos se puedan desempeñar de una manera eficiente y evitar el estrés; entre estas instalaciones se pueden citar: dormitorios, gimnasio, áreas de recreación, áreas con computadoras e internet entre otros.

Naciones Unidas es muy estricta en el cumplimiento de los requisitos en lo que refiere a instalaciones, en el manual COE 2014 establece lo siguiente: en materia de alojamiento, el país que aporta contingentes deberá:⁷⁵

1. “Adquirir o construir una estructura rígida permanente para alojar al personal del contingente. La estructura deberá tener calefacción, iluminación, piso, instalaciones sanitarias y agua corriente. La tasa se determinará teniendo en cuenta un espacio de 9 metros cuadrados por persona;
2. Equipar el alojamiento con calentadores o acondicionadores de aire, según lo exija el clima del lugar;
3. Proporcionar mobiliario para comedores cuando sea necesario;
4. Proporcionar oficinas/espacios de trabajo en estructuras rígidas permanentes.”⁷⁶

Las instalaciones de bienestar son parte fundamental en toda operación de paz y a ello se refiere el Manual del Batallón de Infantería de la ONU: la provisión de instalaciones de bienestar y recreación es parte esencial para un ambiente de trabajo saludable, para vivir y para la recreación en todas las categorías del personal de las Naciones Unidas que presta servicios en operaciones de mantenimiento de la paz. Tal

⁷⁵ Naciones Unidas, *Manual Sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes* (Nueva York: Asamblea General, 2015), 57/275.

⁷⁶ Ibid.

ambiente es esencial para implementar con éxito el mandato de una misión y promover la buena conducta y la disciplina.⁷⁷

En el proceso de integración y pre despliegue, los contingentes utilizan las instalaciones de los comandos de la región central y las instalaciones del CREOMPAZ, las cuales se adaptan perfectamente a las necesidades de estas unidades especiales, brindándoles los servicios esenciales que se requieren.

De igual manera en el proceso de post despliegue, los contingentes utilizan las instalaciones de los comandos de la región central, los cuales brindan cercanía al Centro Médico Militar (CMM) quien ejecuta todos los exámenes médicos reglamentados para descartar cualquier problema de salud.



Figura 9. Personal guatemalteco del contingente MONUSCO. “Arribo a instalaciones en la República Democrática del Congo”

Fuente: Ejército de Guatemala, DOPAZ.

⁷⁷ Naciones Unidas, *Manual del Batallón de Infantería de Naciones Unidas*, (Nueva York: Departamento de Operaciones de Paz, 2012), 63.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Un hombre no trata de verse en el agua que corre, sino en el agua tranquila,
porque solamente lo que en sí es tranquilo puede dar tranquilidad a otros
— Confucio

Guatemala ha tenido una participación destacada con los contingentes MINUSTAH y MONUSCO, misma que es reconocida dentro de Guatemala, en el área de misión y a nivel internacional; es así como el país se proyecta como un Estado comprometido con la paz mundial, cumplidor de compromisos adquiridos con la ONU y llevando más allá de sus fronteras su cultura, tradiciones e historia.

El sistema actual de integración de contingentes ha sobrecargado las unidades militares regulares, debido a que se necesita del personal de las unidades en mención, las cuales se ven afectadas en el cumplimiento de su misión por la falta del elemento humano; es por ello que la institución armada debe poner en marcha procedimientos que beneficien a contingentes y a las unidades en lo que respecta a la administración del personal.

El tiempo de integración es sumamente largo, debido a que participar en misiones de paz debe ser voluntario y también a la búsqueda del personal calificado en todas las unidades del Ejército de Guatemala; este proceso se aceleraría si existieran fuentes de personal dedicadas específicamente a la integración de contingentes militares.

Los contingentes no tienen una fuente propia de personal conocida como reemplazos, pese a que antes de ser desplegados (proceso de integración) a sus

respectivas misiones cuentan con áreas de entrenamiento y habitacionales y todo lo necesario que requiere una unidad normal en el Ejército de Guatemala; es por ello que en el proceso el mando se ve forzado a tomar personal de otras unidades para cumplir con los compromisos adquiridos ante la ONU.

El beneficio de participar en operaciones de paz con los contingentes militares es grande y abarca desde el nivel estratégico en el que Guatemala se proyecta ante el mundo como una nación comprometida con la paz mundial y ha recibido el reconocimiento por hacerlo, en el nivel operacional permite tener experiencia en operaciones de paz, tanto en la planificación como en la ejecución, en el nivel táctico el personal recibe adiestramiento especializado y lo ejecuta en el área de misión.

Basado en el análisis DOTMLPF llevado a cabo en el Capítulo 4, fue posible contestar la pregunta principal ¿Cómo mejorar la efectividad del personal de las diferentes unidades del Ejército de Guatemala involucradas en la integración de contingentes desplegados en diferentes misiones de paz de la ONU? Cuya respuesta es: por medio de una fuente propia de personal (reemplazos); con dicha unidad no se afectarán las unidades regulares del Ejército de Guatemala y se generarán las capacidades necesarias para desplegar fuerzas guatemaltecas bien adiestradas para cumplir tareas de mantenimiento de la paz donde sean adecuadas a la proyección positiva de la imagen de la nación.

Recomendaciones

En base al análisis llevado a cabo en el capítulo anterior se recomienda principalmente realizar cambios en: Organización y Personal (DOTMLPF). En ambos casos para generar capacidades tanto a los contingentes como a las unidades militares

regulares, de igual manera para maximizar la eficiencia del personal que las integra lo cual conllevará a cumplir con las misiones asignadas de una mejor manera y a reducir el tiempo de integración y despliegue de los contingentes de misiones de paz de la ONU.

En base al párrafo anterior se recomienda tomar como base el proceso de Generación de la Fuerza del Ejército de Estados Unidos (ARFORGEN) el cual permite generar efectivamente y eficientemente fuerzas preparadas para comandantes combatientes sobre una base rotativa sostenible. Como tal, sincroniza los principales sistemas de Título del Ejército: tripulación, equipamiento, capacitación, recursos, sostenimiento y modernización.

Para darle viabilidad a los cambios mencionados en el párrafo anterior, se recomienda que el Estado Mayor de la Defensa Nacional integre una comisión la cual tendrá a cargo el análisis de la implementación de una unidad de reemplazos para contingentes militares de operaciones de paz, teniendo como fin primordial proveer recurso humano calificado ya sea orgánico o por contrato a las unidades anteriormente mencionadas.

Que se siga participando en operaciones de paz y de ser posible que el mando considere incrementar la participación en este tipo de misiones debido a los beneficios que representa desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico. En el nivel personal también se ven los beneficios de los individuos al trabajar en un ambiente multinacional.

Que se siga investigando referente a la creación de la unidad de reemplazos, específicamente en términos de procesos y funcionamiento de dicha unidad, debido a que es un tema bastante amplio y en el cual se debe analizar los recursos financieros,

personal, organización y la habitabilidad del personal; la magnitud de esta unidad será proporcional al personal que se encuentre desplegado.

Que se profundice en el aspecto de liderazgo en misiones de paz, lo cual coadyuvará a generar mayores capacidades en este tipo de misiones debido a que el liderazgo es el elemento más importante de un comandante a todo nivel, lo cual se transforma en pieza clave para el buen desempeño de las unidades militares regulares en el área de misión, debido a que un buen liderazgo conduce a la buena conducción de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrisketa, Joana, ed. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao, ES: HEGOA Universidad del País Vasco, 2006. Acceso 7 de enero de 2017. <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/164>.
- Castillo, Mario. “Generación de Nuevas Capacidades en el Ejército De Guatemala para el Combate al Tráfico de Drogas y Delitos Conexos.” Tesis de maestría, WHINSEC, Fuerte Benning, 2014.
- Centro de Información de las Naciones Unidas. “Operaciones de Paz de Naciones Unidas.” Naciones Unidas. 2017. Acceso 10 de enero de 2017. <http://www.cinu.mx/temas/paz-y-seguridad/operaciones-de-mantenimiento-d/>.
- Commonwealth Institute. “Total Army Analysis.” The Commonwealth Institute. 2017. Acceso 15 de Abril de 2017. <http://www.comw.org/qdr/fulltext/08TAA.pdf>.
- Conferencia de Ejércitos Americanos. *Manual para las Operaciones de Paz de la CEA*. Capítulo V, Sección 1. Washington, DC: Conferencia de Ejércitos Americanos, noviembre de 2005.
- Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas. “Naturaleza y Fines.” Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas. 2013. Acceso 5 de enero de 2017. <http://www.cfac.mil.ni/contenido/cfac/presentacion-nf.html>.
- Departamento de Operaciones de Mantenimiento de Paz. “Qué es el Mantenimiento de la Paz.” Naciones Unidas. 2016. Acceso 1 de noviembre de 2016. <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/peacekeeping.shtml>.
- Department of Defense. *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System*. Washington, DC: Government Printing Office, June 19, 2012.
- Department of the Army. FM 1, *The Army*. Washington, DC: Government Printing Office, June 1, 2001.
- Ejército de Guatemala. “CREOMPAZ.” Ejército de Guatemala. 2016. Acceso 15 de enero de 2017. <http://www.mindef.mil.gt/onu/creompaz/.html>.
- . “Dirección de Operaciones de Paz.” Ejército de Guatemala. 2016. Acceso 6 de abril de 2017. <http://www.mindef.mil.gt/onu/dopaz/misionvision.html>.
- Estados Unidos de América. Mandato MONUC. 30 de noviembre de 1999. UNTS 99, no. S/RES/1291, pt. 1279 (1999).

- . Mandato MINUSTAH. 30 de abril de 2004. UNTS 4, no. S/RES/1542, pt. 1542 (2004).
- Guatemala, Congreso de la República de. *Ley Constitutiva del Ejército* “Principios Fundamentales.” Título I, Capítulo Único, Artículo 1. (10 de enero de 1991). Acceso 9 de noviembre de 2016. http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_gtm_decreto_72-90.pdf.
- . *Constitución Política de la República de Guatemala* “Ejército”. Título V, Capítulo V., Artículo 244. (17 de mayo de 2010). Acceso 20 de noviembre de 2016. <http://cc.gob.gt/constitucionpolitica/>
- . *Constitución Política de la República de Guatemala*. “Relaciones Internacionales del Estado.” Título III, Capítulo III, Artículo 149. (17 de mayo de 2010). Acceso 9 de noviembre de 2016, <http://cc.gob.gt/constitucionpolitica/>.
- Ministerio de la Defensa Nacional. “ALCOPAZ.” 2016. Ministerio de la Defensa Nacional Acceso 20 de marzo de 2017. <http://www.mindef.mil.gt/onu/alcopaz/estatutos.pdf>.
- Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití “Establecimiento de un Entorno Seguro y Estables.” Naciones Unidas. 2016. Acceso 7 de enero de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minustah/>.
- Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo. “Protección de los Civiles y Consolidación de la Paz en la República Democrática del Congo.” Naciones Unidas. 2010. Acceso 7 de enero de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/monusco>.
- Naciones Unidas. *Carta de las Naciones Unidas*. “Propósitos y Principios”. Capítulo I, Artículo I. San Francisco, CA: Naciones Unidas, 26 de junio de 1945.
- . “Mantenimiento de la Paz.” Naciones Unidas. 2015. Acceso 6 de abril de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/about/dpko/>.
- . *Manual del Batallón de Infantería de Naciones Unidas*. Nueva York, Departamento de Operaciones de Paz, 2012. “Departamento de Operaciones de
- . *Manual Sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes*. Nueva York, Asamblea General, 2015.
- . “MINUGUA.” Naciones Unidas. 2003. Acceso 7 de mayo de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/past/minugua.htm>.
- . “News.” UN News Centre. 2011. Acceso 7 de mayo de 2017. <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=40160#.WQ-ruIjhBEY>.

- . “Países que aportan contingentes de soldados y policías.” Operaciones de Mantenimiento de Paz. 2017. Acceso 10 de febrero de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/resources/statistics/contributors.shtml>.
- . “Recursos.” Naciones Unidas. 2016. Acceso 6 de mayo de 2017. <http://www.un.org/es/peacekeeping/resources/policy.shtml>.
- Perspectiva Militar. “Doctrina Militar del Ejército de Guatemala.” *Perspectiva Militar* (blog). @*Perspectiva Militar*. 20 de febrero de 2012. Acceso 15 de enero de 2017. <http://perspectivamilitar.blogspot.com/2012/02/doctrina-militar.html>.
- Presidente de la República de Guatemala. Estatuto 315-2004. “Acuerdo Gubernativo.” (14 de octubre de 2004).
- . Estatuto 92-2005. “Acuerdo Gubernativo.” (18 de marzo de 2005).
- República de Guatemala. *Doctrina del Ejército de Guatemala*. Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2004.
- . *Libro de la Defensa Nacional de la República de Guatemala*. Ciudad de Guatemala, GT: Ministerio de la Defensa Nacional, 2015.
- . *Manual de Personal*. Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2010.
- . *Manual de Liderazgo*. Ciudad de Guatemala, GT: Ejército de Guatemala, 2016.
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores, y Eduardo García Jiménez. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe, 1996. Acceso 16 de marzo de 2017. <http://media.utp.edu.co/centro-gestion-ambiental/archivos/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa/investigacioncualitativa.doc>.
- Seguridad Regional. “Doctrina Multinacional para la Participación de las Fuerzas Armadas Latinoamericanas en Operaciones de Paz de Naciones Unidas.” Seguridad Regional. 2017. Acceso 27 de enero de 2017. http://www.fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/4215-001_g.pdf.